

Kaliteden Mükemmelliğe: Yönetimsel Bir Paradigmanın Evrimi

Semanur Çelik¹

Özet

Sanayi devrimiyle birlikte, üretime odaklı yönetim yaklaşımı, kaliteyi sadece nihai ürünün kontrolüyle sınırlı bir faaliyet olarak görüyordu. Ancak zamanla, müşterilerin beklentilerinin artması, rekabetin küreselleşmesi ve verimlilik odaklı yaklaşımların gelişmesiyle birlikte, kalite yönetiminde köklü değişiklikler meydana geldi. Bu bölümde, kalite kontrol yaklaşımından toplam kalite anlayışına ve nihayetinde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) paradigmasına geçiş süreci ile birlikte bu sürecin ayrılmaz bir parçası olan mükemmellik kavramı ele alınmaktadır.

Kalite kontrol, hataları tespit etmeye yönelik reaktif bir süreçtir oysa toplam kalite ve TKY, kaliteyi tüm süreçlere yayarak önleyici ve kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır. TKY'nin temel ilkeleri arasında müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, süreç yönetimi ve katılımcı liderlik bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, kurumsal kültürü dönüştürmeyi ve kaliteyi stratejik bir hedef haline getirmeyi amaçlamaktadır.

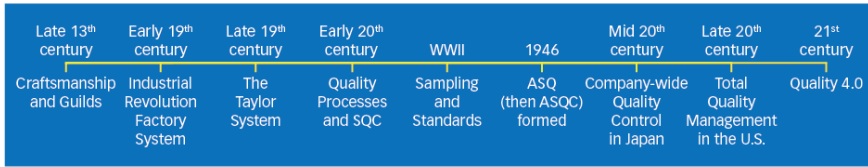
Bu bölümde ayrıca mükemmellik kavramı tartışılmakta ve EFQM mükemmellik modeli ele alınmaktadır. Bu modeller, kalite yönetiminin kurumsal sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı elde etme sürecinde nasıl stratejik bir araç haline geldiğini göstermektedir. Sonuç olarak, modern bir bakış açısıyla, dijitalleşme ve sürdürülebilirliğe odaklı yeni yönetim paradigmalarının kalite yönetimini nasıl etkilediğine vurgu yapılarak kalite kavramı tanımlanmıştır.

1 Araştırma Görevlisi, Marmara Üniversitesi, semanur.celik@marmara.edu.tr,
ORCID: 0000-0003-3922-4207

1. Giriş

Kalite kavramı, insanlığın üretim faaliyetlerinin en eski zamanlarından beri var olmakla birlikte, bu kavramın sistematik olarak anlaşılması ancak sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkmıştır. El işçiliğinden seri üretime geçiş, üretimin standardizasyonuna olan ihtiyacı doğurmuş ve bu bağlamda kalite, ölçülebilir ve kontrol edilebilir bir unsur olarak görülmeye başlanmıştır (Evans & Lindsay, 2017). Başlangıçta yalnızca ürün odaklı ve hataların tespitine dayalı olan kalite anlayışı, zamanla süreçlere, hizmete ve müşteri memnuniyetine yönelik daha bütüncül bir yapıya evrilmiştir.

Walter A. Shewhart tarafından istatistiksel kalite kontrolünün geliştirilmesi ve ardından Deming tarafından sistematik yaklaşımın yaygınlaştırılması, kalite yönetimi alanında devrim niteliğinde dönüşümlerin başlangıcı olmuştur (Deming, 1986). Kalite artık yalnızca üretim departmanlarının sorumluluğu olmaktan çıkmış, tüm organizasyonun katılımını gerektiren stratejik bir unsur haline gelmiştir.



Şekil 1. *The History of Quality*

Kaynak: (ASQ, *The History of Quality*, 2025)

Bu dönüşümün temelinde, müşteri beklentilerindeki değişiklikler, küresel rekabetin artması, teknolojinin hızlı gelişimi ve sürdürülebilirlik konusundaki endişelerin artması gibi faktörler yatmaktadır (Oakland, 2003). Modern işletmeler için kalite, sadece ürün veya hizmetin gerekliliklere uygunluğu değil, aynı zamanda tüm organizasyon süreçlerinde verimlilik, etkinlik ve değer yaratma anlamına da gelmektedir. Bu nedenle, kalite yönetimi günümüzde operasyonel, yönetimsel ve stratejik bir gereklilik olarak da görülmektedir (Goetsch & Davis, 2015).

2. Kalite Kontrol

2.1 Kalite Kontrolün Tanımı ve Tarihçesi

20. yüzyılın başında, teknolojik ilerlemeler sayesinde kuruluşlarda daha geniş ölçekli üretim mümkün hale gelmiş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu

dönemde, üretim süreçlerinde kalite kontrol önlemleri, ürün kalite kontrolü ve standardizasyonun sağlanması büyük önem kazanmıştır (Aktan, 2021).

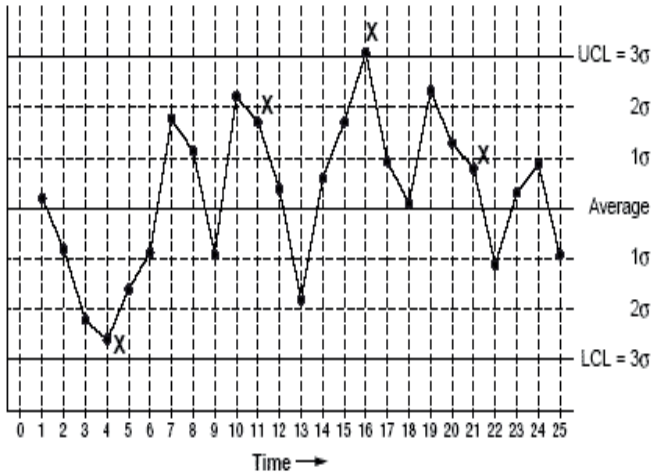
Frederick W. Taylor, kalite kontrolünün kurumsallaştırılması alanında öncülerden biri olup bilimsel yönetim yaklaşımına dayalı iş süreçlerinin standardizasyonunu başlatmış ve kaliteyi iş verimliliği ile ilişkilendirmiştir (Taylor, 1911). Daha sonra, 1920’lerde Bell Telephone Laboratories’de çalışan Walter A. Shewhart, istatistiksel yöntemleri kalite kontrol süreçlerine entegre ederek bu alana devrim niteliğinde bir katkı sağlamıştır. Shevart tarafından geliştirilen kontrol grafikleri (control charts), süreçlerin değişkenliğini analiz etmeyi mümkün kılmış ve kalite kontrolünün sadece nihai sonuca değil, sürece de uygulanabileceğini göstermiştir (Shewhart, 1931).

İkinci Dünya Savaşı sırasında ABD’de savunma sanayisinin ihtiyaçları nedeniyle kalite kontrol daha da önem kazanmıştır. Bu dönemde W. Edwards Deming ve Joseph Juran gibi isimler kalite kontrolüne sistematik bir yaklaşım getirmişlerdir. Deming, süreçlerin değişkenliğinin azaltılmasının ancak sürekli iyileştirme ile mümkün olduğunu vurgularken, Juran kaliteyi “uygunluk” ve “müşteri beklentilerinin karşılanması” çerçevesinde tanımlamıştır (Deming, 1986; Juran, 1988).

2.2 İstatistiksel Kalite Kontrol Uygulamaları

İstatistiksel kalite kontrol (İKK), ürün kalitesinin nicel olarak değerlendirilmesi ve süreçlerdeki rastgele sapmaların kontrol edilmesi amacıyla geliştirilmiştir. İKK’nın temel araçları içinde kontrol grafikleri, histogramlar, Pareto diyagramları ve neden-sonuç diyagramları yer almaktadır (Akin, 1996).

Shewart kontrol grafikleri, belirli bir süre boyunca toplanan verilere dayalı olarak sürecin istikrarını (kontrolünü) belirlemek için kullanılmaktadır. Deming, bu yöntemleri Japonya’da uygulayarak, ülkede kalite felsefesinin benimsenmesine katkıda bulunmuş ve Japon endüstrisinin dünya pazarında rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmuştur. (Deming, 1986). Japonya örneğinde olduğu gibi, istatistiksel yöntemler kaliteyi tesadüfi bir sonuç olmaktan çıkarak sistematik hale getirmiştir.



Şekil 2. Kontrol Grafik Örneği

Kaynak: (ASQ, Control Chart, 2025)

2.3 Üretim Odaklı Yaklaşım ve Sınırları

Kalite kontrol yöntemleri büyük ölçüde üretim süreçleriyle sınırlıydı. Kalite, “üretilen ürünlerin standartlara uygunluğu” olarak tanımlanıyordu. Bu yaklaşımda kalite, temel olarak kalite kontrol departmanının sorumluluğu olarak görülüyordu ve tüm organizasyonu kapsayan bir görev olarak değerlendirilmiyordu (Oakland, 2003). Ancak yalnızca nihai ürünleri incelemeye dayalı bu sistem, hataların önlenmesinden çok tespitin odaklandığı için etkinlik açısından sınırlı kalmıştır.

Bu yaklaşımın başlıca eleştirileri şunlardır:

Üretim sonrası hataların tespit edilmesi maliyetlerin artmasına neden olmaktadır (Crosby, 1979).

İç kontrolün olmaması, sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesini engellemektedir (Deming, 1986).

Kalite sorumluluğunun yalnızca belirli personele verilmesi, organizasyonel katılımı azaltır (Juran & Godfrey, 1998).

Bu sınırlamalar, zamanla kalite kavramının daha bütüncül biçimde ele alınmasına ve toplam kalite anlayışının gelişmesine zemin hazırlamıştır.

3. Toplam Kalite (Total Quality)

3.1 Üründen Sürece ve Organizasyona: Kalite Anlayışının Genişlemesi

Yıllar boyunca kalite kontrolü temel olarak nihai ürünün kontrolüyle sınırlıydı ve kalite, “üretilen ürünün kusursuzluğu” ile eşdeğer kabul ediliyordu. Ancak bu yaklaşım, hataların nedenlerini belirlemek yerine sonuçları düzeltmeye odaklandığı için, kaliteyi sürekli ve etkili bir şekilde artırmakta yetersiz kalmıştır (Feigenbaum A. , 1983). Bu nedenle, zamanla kalite anlayışında önemli bir paradigma değişikliği meydana gelmiş; kalite artık sadece ürünle değil, ürünün yaratılmasını sağlayan tüm süreçlerle ve hatta tüm organizasyonla ilişkilendirilmeye başlanmıştır (Goetsch & Davis, 2015).

Toplam kalite kavramı, bu dönüşümün bir yansıması olarak ortaya çıkmış ve ürün odaklı dar bir yaklaşımın yerini sistem ve süreç odaklı bir yaklaşım almıştır. Bu bağlamda kalite, tasarım, üretim, dağıtım, müşteri hizmetleri ve geri bildirim mekanizmaları dahil olmak üzere tüm organizasyonel süreçlere kapsamlı bir yaklaşım gerekliliğini ifade etmektedir (Uzun Kocamış, 2016).

3.2 “Kalite Herkesin İşidir” Anlayışının Doğuşu

Toplam kalite kavramının temelinde yatan en önemli fikirlerden biri, kalite sorumluluğunun yalnızca belirli bölümler veya kişilerde değil, tüm çalışanlarda olması gerektiğidir. Bu yaklaşımın ilk savunucularından biri olan Armand W. Feigenbaum, kaliteyi sadece teknik bir konu olarak değil, tüm organizasyonun koordinasyonunu gerektiren stratejik bir görev olarak tanımlamış ve ilk kez “toplam kalite kontrolü” (Total Quality Control) kavramını sistematik olarak formüle etmiştir (Feigenbaum A. , 1956). Bu yaklaşımda, kalite bir hedef değil, bir organizasyon kültürü haline gelmeli; yönetimden en alt düzeydeki çalışana kadar herkes kalite geliştirme sürecinin bir parçası olmalıdır. Bu kültürel dönüşüm, yalnızca teknik araçlarla değil, çalışan motivasyonu, iletişim, eğitim ve liderlik gibi yönetsel faktörlerle de desteklenmelidir (Ishikawa, 1991). Özellikle, 1950’lerden beri Japonya’da gelişen kalite hareketi, çalışanların sürece aktif katılımını teşvik ederek, genel kalite kavramının pratikte gelişmesini hızlandırmıştır (Blackler, 1995).

3.3 Müşteri Odaklılık ve Süreç Yönetimi

Toplam kalite kavramına göre, kalite artık sadece iç teknik standartlarla değil, aynı zamanda müşteri beklentileriyle de belirlenmektedir. Kalite tanımı, “müşteri gereksinimlerine uygunluk” olarak yeniden gözden geçirildi ve

müşteri memnuniyeti, işletmelerin verimliliğinin temel göstergelerinden biri haline geldi (Juran & Godfrey, 1998). Bu dönüşüm, üretim yapısından değer zinciri yaklaşımına geçişte katkıda bulunmuş ve süreç yönetimi kavramını ön plana çıkarmıştır. Kalite, sürecin rastgele bir sonucu olarak değil, sistematik ve sürekli kontrol edilen süreçlerin doğal bir sonucu olarak görülmeğe başlanmıştır. Böylece, süreçlerin haritalandırılması, ölçülmesi, analizi ve sürekli iyileştirilmesi, “toplam kalite” kavramının temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir (Dale ve diğerleri, 2007). Ayrıca müşteri odaklılık, yalnızca dış müşterilere değil, iç müşterilere (örneğin birimlerin birbirine hizmet sunması) de önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır (Oakland, 2003). Bu da organizasyon içi işbirliği, bilgi paylaşımı ve etkileşimin artırılmasını zorunlu kılmaktadır.

4. Toplam Kalite Yönetimi - TKY (Total Quality Management - TQM)

Toplam kalite yönetimi (TKY), kaliteyi bir yönetim felsefesi olarak ele alan ve tüm çalışanların katılımıyla müşteri memnuniyeti, süreç verimliliği ve kurumsal başarıyı sağlamayı amaçlayan kapsamlı bir yaklaşımdır. TKY, sadece ürün kalitesine değil, liderlik, çalışanların katılımı, süreç yönetimi ve sürekli iyileştirme gibi yönetimsel yönler de odaklanarak kaliteyi kurumsal kültürün temeli haline getirmektedir (ISO, 2022; Goetsch & Davis, 2015). Günümüzde TKY, sadece üretim sektörüyle sınırlı olmayan, aynı zamanda sağlık, eğitim, kamu hizmetleri ve yazılım gibi çeşitli alanlarda da uygulanan bir yönetim kavramıdır. Bu bağlamda TKY, kuruluşların stratejik hedeflerine ulaşmak için kaliteyi rekabet avantajı olarak kullanmalarını teşvik etmektedir. Aşağıda TKY'nin temel unsurları detaylandırılmaktadır:

Müşteri Memnuniyeti: TKY'nin özünde hem dış hem de iç müşterilerin beklentilerini karşılama ve aşma hedefi yer almaktadır. Bu bağlamda, müşteri geri bildirimlerini toplamak, analiz etmek ve iyileştirme faaliyetlerine entegre etmek kritik bir unsurdur. Yeni nesil kalite uygulamalarında, “Müşteri Deneyimi Yönetimi (CEM)” kavramı, TKY ilkelerinin dijital dönüşümle birlikte yeniden düşünülmesine olanak sağlamıştır. (Grønholdt ve diğerleri, 2015).

Sürekli İyileştirme (Kaizen): TKY yaklaşımı, kuruluşların dinamik bir yapı içinde faaliyet göstermesi gerektiğini ve kalite standartlarının durağan değil, gelişime açık olduğunu belirtmektedir. Japon Kaizen felsefesi, küçük ve sürekli gelişim adımlarının birikerek büyük dönüşümler yaratacağı anlayışına dayanmaktadır. Sürekli iyileştirme yalnızca süreçleri değil, aynı zamanda çalışanların bilgi ve becerilerini de kapsamaktadır (Masaaki, 1986).

Katılımcı Yönetim ve Çalışan Katılımı: Kalite sadece üst yönetimin sorumluluğu değildir; tüm çalışanların ustalaşması gereken bir süreçtir. Bu nedenle, TKY kültürü çerçevesinde, iletişimde güçlü, çalışan fikirlerine değer veren ve öneri sistemleriyle beslenen katılımcı bir organizasyon yapısı geliştirilmelidir. Araştırmalar, çalışan katılımının yalnızca kaliteyi değil, aynı zamanda kurumsal sadakati ve inovasyonu da artırdığını göstermektedir (Snongtaweeporn ve diğerleri, 2020).

Liderlik ve Eğitim: TKY'de liderlik, yönetsel kontrol değil vizyoner yönlendirme anlamına gelmektedir. Liderler, kalite vizyonunu çalışanlara iletebilmeli ve bu vizyonun kurumsal kültür haline gelmesini sağlamalıdır (Padhi, 2025). Ayrıca, TKY'nin sürdürülebilirliğini sağlamak için eğitimlerin sürekli olması ve tüm çalışanların kalite güvence araç ve tekniklerinden haberdar olması gerekmektedir (Davis, 2024).

Veriye Dayalı Yönetim: Değişkenlik kontrolü, sorun önleme ve sürekli süreç izlemeyi içermektedir. Hizmet süreçlerindeki değişkenlik, istatistiksel araçlar kullanılarak analiz edilmekte ve uygun düzeltici yöntemler kullanılarak kontrol edilmektedir. TKY, sorunlar ortaya çıkmadan önce onları önlemeye dayanır; bu, hem maliyet hem de kalite açısından daha verimlidir. Süreç performansını ölçmek ve izlemek, kalite hedeflerine ulaşmak ve sürekli iyileştirme kültürünü desteklemek için kritik öneme sahiptir (Can, 2008).

4.1 TKY'in Kurumsal Kültür Üzerindeki Etkisi

Toplam kalite yönetimi, organizasyonların iç işleyişine nüfuz ederek uzun vadeli bir kültürel dönüşüm yaratmaktadır. Bu dönüşümün ana bileşenleri şunlardır (Khawka, 2016):

- İşbirlikçi ekip çalışmasını geliştirmek
- Hiyerarşileri düzeltmek ve iletişimi artırmak
- Performansı bireylerden ziyade süreçlere bağlamak
- Hata kültürünü bir cezadan ziyade bir öğrenme fırsatı olarak görmek

TKY yalnızca bir kalite iyileştirme aracı değil, aynı zamanda kurum kültürünü şekillendiren stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. TKY uygulamaları, kuruluşların değerlerini, normlarını ve davranışlarını dönüştürerek daha etkileşimli, şeffaf ve öğrenen bir organizasyon yapısını teşvik etmektedir. Bu yaklaşım özellikle çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesini, sürekli iyileştirme felsefesinin benimsenmesini ve hataların cezadan ziyade öğrenme fırsatları olarak değerlendirilmesini teşvik etmektedir (Kaya, 2009). Ayrıca TKY, örgütsel bağlılık ve işbirlikçi ekip çalışması gibi kültürel unsurları

güçlendirmektedir; çünkü kaliteye bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşan örgütler, bireysel başarıdan çok süreç başarısını ön planda tutmaktadır (Taner, 2003). Sonuç olarak, TKY sadece kalite sonuçlarını değil, aynı zamanda kurumların temel değer sistemlerini ve yönetim tarzlarını da kalıcı biçimde dönüştürmektedir.

4.2 TKY'den Mükemmellik Yaklaşımına Geçiş

TKY süreç odaklı ve içe dönük bir kalite kültürü yaratırken, mükemmellik arayışı kuruluşları daha bütünsel, stratejik ve dışa dönük yönetim tarzlarına doğru yönlendirmektedir (Tekmen & Atan, 2023). Bu geçişte dikkat çeken dönüşümler şunlardır:

TKY Yaklaşımı	Mükemmellik Yaklaşımı
Süreç iyileştirme odaklı	Stratejik yönetim odaklı
İç müşteri – dış müşteri memnuniyeti	Tüm paydaşlara değer üretme
Kalite araçlarına odak	Performans sonuçlarına ve çıktı değerlerine odak

Mükemmellik yaklaşımı, özellikle stratejik planlama, yenilikçilik ve kurumsal esnekliğin entegrasyonu yoluyla TKY'nin sınırlarını genişletmiş ve kurumlara çok daha sürdürülebilir yönetim yapıları kazandırmıştır (EFQM, 2020).

5. Mükemmellik Kavramı ve EFQM Mükemmellik Modeli

Mükemmellik kavramı yalnızca hataların ve kusurların ortadan kaldırılması veya yüksek kalite standartlarının elde edilmesi anlamına gelmemektedir. Daha geniş bir bağlamda, sürdürülebilir kurumsal başarıyı sağlamayı, tüm paydaşlar için uzun vadeli değer yaratmayı ve organizasyonları çevresel, sosyal ve teknolojik değişkenlere göre yönetmeyi içermektedir. Mükemmellik, çok boyutlu bir kavram olup şu unsurları içermektedir (EFQM, 2020) :

- Stratejik yönetim
- Yenilikçilik ve öğrenme kapasitesi
- Toplumsal sorumluluk
- Uzun vadeli paydaş memnuniyeti
- Sürdürülebilir rekabet avantajı

EFQM (European Foundation for Quality Management), 1988 yılında 14 önde gelen Avrupa şirketi tarafından “Avrupa’da sürdürülebilir iş mükemmelliği için itici güç olmak” misyonuyla kurulan üyelik tabanlı, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. 1991 yılında, kuruluşların performanslarını

iyileştirmelerine rehberlik etmek için EFQM Mükemmellik Modeli'ni geliştirmiştir. Model, temel kavramları yapılandırılmış bir yönetim sistemi olarak uygulamaya koymayı amaçlamaktadır ve şu anda Avrupa'da ve birçok ülkede on binlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır. EFQM, modeli güncel tutmak için çeşitli kurumlardan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda geliştirme çabalarını sürdürmektedir (Gerek, 2010).

5.1. 2020 EFQM Modelinin Temel Yapısı

EFQM 2020 modeli üç ana eksene dayanmaktadır (EFQM, 2020);

- Yön (Direction): Kurumun amacını, vizyonunu ve stratejik yönünü tanımlar.
- Uygulama (Execution): Stratejinin nasıl uygulandığını ve süreçte değer nasıl yaratıldığını tanımlar.
- Sonuçlar (Results): Kurumun paydaşlarına sunduğu değer ve performans sonuçlarına odaklanır.

Ayrıca, model dönüşümsel liderlik, ekosistem düşüncesi ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) ile uyum gibi çağdaş temaları vurgular (Martusewicz ve diğerleri, 2024).



Şekil 3. EFQM Modeli

Kaynak: (EFQM, 2020)

6. Bölüm: Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde rekabet yalnızca maliyet ve verimlilikle değil, kaliteli, sürdürülebilir ve güvenilir değer yaratma kapasitesiyle ölçülmektedir. Bu bağlamda kurumlar için bazı temel öneriler öne çıkabilir;

- Kaliteyi kültürleştirmek: Kalite, sadece belirli bir departmanın değil, tüm çalışanların ve liderliğin ortak sorumluluğudur. Liderlik, bu kültürün yerleşmesinde kilit rol oynamaktadır.
- Veriye dayalı karar alma: Büyük veri analitiği ve dijital sistemlerle entegre kalite yönetimi kaçınılmazdır.
- Sürdürülebilirlik ve etik perspektifi entegre etmek: Kaliteyi yalnızca performansla değil, toplumsal katkı ve çevresel sorumlulukla birlikte ele almak gerekmektedir.
- Hizmet sektöründe özgün kalite modelleri geliştirmek: Sağlık, eğitim, turizm gibi alanlarda hizmete özgü kalite göstergeleri ve hasta/öğrenci gibi faydalancı temelli yaklaşımlar kullanılmalıdır.
- Esnek ve öğrenen sistemler kurmak: Hızla değişen koşullara uyum sağlayabilen, çevik yapılar kalite yönetiminin geleceğini belirleyecektir.

6.1. Mükemmelliğe Ulaşma Yolunda Zorluklar ve Fırsatlar

6.1.1. Zorluklar

- Değişime direniş: Özellikle köklü organizasyonlarda, kalite anlayışındaki dönüşüm kültürel dirençle karşılaşabilmektedir.
- Kısa vadeli bakış açıları: Kalite yatırımlarının uzun vadeli etkileri, kısa vadeli maliyet baskıları nedeniyle göz ardı edilebilmektedir.
- Dijital yetkinlik eksikliği: Teknik altyapı kadar insan kaynağının dijital becerileri de sınırlayıcı faktör olabilir.

6.1.2. Fırsatlar

- Rekabet avantajı: Etkin kalite yönetimi, yalnızca müşteri memnuniyetini değil, pazar payını ve marka değerini de artırabilir.
- Uluslararası entegrasyon: EFQM gibi sistemlerle uyum sağlayan kurumlar, küresel ölçekte daha rekabetçi hâle gelebilir.
- İnovasyonu tetiklemek: Kalite odaklı süreçler, yenilikçiliği ve öğrenen organizasyon olgusunu desteklemektedir.

6.2. Tartışma

TKY ve mükemmellik kavramları, organizasyonel başarıyı artırma potansiyeli nedeniyle yönetim yaklaşımlarında ön plana çıkmaktadır. Ancak, bu yaklaşımlar hem uygulamaları hem de kavramsal temelleri açısından çeşitli tartışmalara konu olmaktadır.

TKY'nin müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve katılımcı liderlik gibi ilkeleri, kurumsal verimlilik ve memnuniyet açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Evans & Lindsay, 2017; Oakland, 2003). Türkiye'de de bu yönde önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Örneğin; TÜSEB, TÜRKAK vb. ilişkili kuruluşlar tarafından kalite uygulamalarının yaygınlaştırılması, hizmet sektöründe TKY'nin kurumsallaşmasını desteklemektedir (TÜSEB, 2025; TÜRKAK, 2025).

Ancak bazı araştırmalar, TKY uygulamalarının “idealize edilen” boyutla “sahadaki gerçeklik” arasında farklılıklar barındırdığını ortaya koymaktadır. Özellikle eğitim kurumları ve bazı kamu hizmetlerinde TKY'nin uygulanabilirliğini sınırlayan yapısal sorunlar bulunmaktadır. Toplam kalite uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasında; çalışanların değişime direnç göstermesi, üst yönetimin yeterli liderlik ve destek sunmaması, personelin kalite sürecine yeterince bağlılık geliştirememesi önemli etkenlerdir. Ayrıca bu yaklaşımın bazı kurumlarca geçici bir trend olarak görülmesi, kalite kültürünün yerleşmemesi, etkili ekip çalışması ve sürekli eğitimin ihmal edilmesi ile çalışan motivasyonunun düşük olması da süreci olumsuz etkileyen unsurlar arasında gösterilebilir (Özdemir, 2005).

Ayrıca TKY ve EFQM gibi modellerin küresel ölçekte tasarlanıp yerel bağlamda uygulamaya sokulması, kültürel adaptasyon sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisine göre, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerde, katılımcı liderlik ve yatay iletişim temelli kalite yönetimi kültürü geliştirmekte zorlanabilir (Karaağaç, 2017). Öte yandan TKY uygulamalarındaki başarısızlıklar sadece dış faktörlerden değil; örgütteki aşırı bürokrasi, otoriter yönetim tarzı ve yöneticilerin uygun uygulama sistemlerini kuramamasından da kaynaklanmaktadır (Çataloğlu, 2006).

6.3. Politika Yapıcı ve Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Devlet kurumları, özellikle sağlık ve eğitim gibi kamu hizmetlerinde TKY uygulamalarının yaygınlaştırılması için rehber belgeler ve denetim mekanizmaları geliştirmelidir. Bu, kamu hizmetlerinde şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıracaktır.

- Özel sektör yöneticileri, kaliteyi yalnızca maliyet azaltma aracı değil, stratejik rekabet avantajı olarak görmelidir. Özellikle dijital dönüşüm süreçlerinde TKY ilkeleriyle entegre olunmalı, müşteri deneyimi yönetimi (CEM) uygulamaları benimsenmelidir (Grønholdt ve diğerleri, 2015).
- Sektör temsilcileri ve sivil toplum örgütleri kalite standartlarını tanımlama ve sektöre özgü kalite ölçüm kriterleri geliştirme konusunda daha aktif bir rol oynamalıdır. Bu, sektörler arasında benzersiz mükemmellik modelleri oluşturmaya yardımcı olacaktır.
- Akademi ve araştırma kuruluşları, sektörlerde TKY'nin etkisini ölçen disiplinlerarası çalışmalar yapmalı ve karar vericilere yol gösterecek veriye dayalı analizler sunmalıdır.

6.4. Son Söz

Kalite, artık yalnızca “hataları önlemek” değil; aynı zamanda değer üretmek, paydaşları memnun etmek, etik sorumluluğu yerine getirmek ve kurumsal sürdürülebilirliği güvence altına almak anlamına gelmektedir. Bu yolculuk, bir sonuca değil, sürekli gelişime ve “mükemmelliğe adanmışlığa” işaret eder.



“Mükemmellik bir hedef değil, bir yolculuktur; bu yolculukta kalite, her adımın pusulasıdır.” Semanur ÇELİK

Kaynakça

- Akın, B. (1996). *ISO 9000 Uygulamasında İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol-İPK-Teknikleri*. Bilim Teknik Yayınevi.
- Aktan, C. (2021). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 235-262.
- ASQ. (2025). *Control Chart*. 06 02, 2025 tarihinde <https://asq.org/quality-resources/control-chart?srltid=AfmBOoo994208VmyU1BnaQ9T-nalr0PqXlu9NGxIB-OaC8TIPMP4z8Uf8> adresinden alındı
- ASQ. (2025). *The History of Quality*. 06 02, 2025 tarihinde <https://asq.org/quality-resources/history-of-quality?srltid=AfmBOop9r20Zi5l3OfFBI-cfJzuSYcsoJPzXlmP7DzAarW3ffMik1fIW7> adresinden alındı
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046. <https://doi.org/10.1177/017084069501600605>
- Can, A. (2008). Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 293-307.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.
- Çataloğlu, B. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dale, B., Wiele, T., & Iwaarden, J. (2007). *Managing Quality* (5 b.). Wiley-Blackwell.
- Davis, J. (2024). *Axonator*. 06 03, 2025 tarihinde Continuous Improvement in Total Quality Management Strategies: <https://axonator.com/blog/continuous-improvement-in-total-quality-management/> adresinden alındı
- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- EFQM. (2020). *The EFQM Model*. 06 02, 2025 tarihinde https://efqm.org/the-efqm-model/?utm_source=chatgpt.com adresinden alındı
- Evans, J., & Lindsay, W. (2017). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Cengage Learning Asia Pte Limited.
- Feigenbaum, A. (1956). Total Quality Control. *Harvard Business Review*, 34(6), 93-101.
- Feigenbaum, A. (1983). *Total Quality Control* (3 b.). New York: McGraw-Hill.
- Gerek, İ. (2010). Türk İnşaat Sektöründe Benchmarking Yönetim Tekniğinin Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi. *Doktora Tezi*. Çukurova Üniversitesi - Fen Bilimleri Enstitüsü. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMer->

kezi/tezDetay.jsp?id=gIcNVI-OspeZ_f-iPqhp3Q&no=kzaIv3jqc9_Hr-hKLFhRpHg adresinden alındı

Goetsch, D., & Davis, S. (2015). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (8 b.). Pearson.

Grønholdt, L., Martensen, A., & Jørgensen, S. (2015). Customer Experience Management and Business Performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 90-106. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0008>

Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S., & Jensen, P. (2015). *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1). <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0008>

Ishikawa, K. (1991). *What Is Total Quality Control?: The Japanese Way (Business Management)* (Reprint b.). (D. Lu, Çev.) NYIF.

ISO. (2022). ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. International Organization for Standardization.

Juran, J. (1988). *Juran on Planning for Quality*. New York: The Free Press.

Juran, J., & Godfrey, A. (1998). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill.

Karaağaç, B. (2017). Hofstede Kültürel Boyutlar Teorisi Yaklaşımı ile Kültürler Arası Liderlik. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, E. (2009). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarının Başarısında Örgüt Kültürü ve İkliminin Önemi: Kuramsal Bir Çerçeve. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(1), 89-112.

Khawka, Z. (2016). Detecting Total Quality Management Status and Teamwork Orientation in Al-Yarmouk Teaching Hospital. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 232-248. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.63021>

Martusewicz, J., Wierzbic, A., & Łukaszewicz, M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16(20), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su16209106>

Masaaki, I. (1986). *Kaizen (Ky'zen), the key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill .

Oakland, J. (2003). *Total Quality Management: Text With Cases* (3 b.). Burlington MA: Butterworth-Heinemann (An imprint of Elsevier).

Özdemir, S. (2005). Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarının Olumsuz Etkileyen Etmenler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 1-23.

Padhi, N. (2025). *The Eight Elements of TQM: Supercharge Your Management With This Flexible Approach*. 06 03, 2025 tarihinde <https://www.isixsigma.com/total-quality-management-tqm/eight-elements-tqm/> adresinden alındı

- Shewhart, W. (1931). *Economic Control Of Quality Of Manufactured Product*. New York: Economic Control of Quality of Manufactured Product 1923.
- Snongtaweepon, T., Siribensanont, C., Kongsong, W., & Channuwong, S. (2020). Total Quality Management in Modern Organizations by Using Participation and Teamwork. *Journal of Arts Management*, 4(3), 818-829.
- Taner, B. (2003). Örgüt Yaşam Evrelerinde Toplam Kalite Yönetimi. *Öneri Dergisi*, 5(20), 39-45. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.681160>
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & Brothers.
- Tekmen, B., & Atan, Ö. (2023). EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Yenileşim PERFORMANSI ve Kurumsal Performansa Etkisi ile Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(47), 62-100.
- TÜRKAK. (2025). *Türk Akreditasyon Kurumu*. 06 08, 2025 tarihinde <https://www.turkak.org.tr/> adresinden alındı
- TÜSEB. (2025). *Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü*. 06 08, 2025 tarihinde <https://tuska.tuseb.gov.tr/> adresinden alındı
- Uzun Kocamış, T. (2016). Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İç Denetimin TKY'deki Rolü. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 1-21.

